

道元禅による組織で働く人間の生き方

富岡 昭*

組織で働く人間が、経済や金融システムの混乱で翻弄される生き方から自分の力で抜け出し、東洋の哲学をベースにした自分のやるべき仕事に全てのエネルギーを集中する「一行に徹する」生き方を組織の文化にし、その組織で働く人間が輝いて生きる、それが21世紀の組織で働く企業人のあり方であると主張したい。組織の効率、生産性向上、そして収益の極大を至上命令とするアメリカ企業を前提にした経営理論がアメリカで発達し、日本でも広く受け入れられてきた。しかし、自由経済とグローバルな競争をベースにした新資本主義を前提とした組織経営には無理があると考える。国連開発計画が最近（1998）まとめた人間開発報告によるとアメリカでは貧富の差が一層広がり、多くの億万長者がもてはやされている裏に麻薬に汚染された若者や失業しホームレスになる人も多い。成功し大金を手にした人達と貧しく路上で生活している人達が同居しているのがアメリカであると言える。市場競争万能のアメリカ社会では競争に勝つことが重視されるので仕事でストレスが蓄積され、精神的に不安定になり、やる気は低下し、仕事のやり甲斐もなく組織で生きている感動はない。そこで道元禅の哲学をベースにしてどうすれば21世紀の組織で働く人間が仕事で輝いて生きていく事が可能か考える。道元禅のエッセンスは「自我の放棄：心身脱落」と「対象物との同一化：一如」であると言われている。そこで、この論文では、組織で働いている人間がどうすれば自我の放棄が可能となり、またどうすれば仕事と自分が心理的に同一化することが出来るか演繹的に理論を構築し、モデルを提案する。結論として：(1)自分のやるべき仕事に心を込めて生きる、(2)仕事で学習し、感動して生きる、(3)仕事で自分に自信をつけて生きることが出来る能力を毎日の仕事で身につける努力を続けること、この生き方が日常生活の中に永遠を求めた道元哲学の神髄であり、21世紀の組織で働く人間の生き方であると主張したい。

組織の効率、生産性向上、そして収益の極大化を至上命令とする組織を前提とする経営理論がアメリカで発達し、日本でも広く受け入れられてきた。しかし、アメリカ人の価値観、プロテスタントの労働倫理、そして市場経済を前提とする新資本主義をベースにした組織経営には無理があると考える。国連開発計画（UNDP, 1998）が発表している人間開発報告の中にある貧困指数による社会の健康度によると、「豊かな社会」先進17カ国の指数では、上からスウェーデン、オランダ、ドイツの順で、日本は8位でアメリカは最下位である。アメリカは確かに物質的に豊かな社会かも知れない、しかし、精神的健康度という物差しで測てみると最も貧しい社会であるところの報告書は指摘している。仕事に感動して生きるよりも競争に勝つことが重視されるので、ストレスが蓄積され、疎外感に悩み、イライラしながら仕事をすることになるので組織で働く喜びや感動は無視される。

そこで、この論文では、東洋の哲学（人間の生き方）をベースにして組織で働く人間の生き方の理論的枠組みを考えてみたい。仏教特に禅宗のエッセンスは「一行に徹する：今この瞬間に命を懸ける」と言われているが（田無亦無、1969）、この行動を重視する生き方が組織の文化として定着し、素晴らしい業績を上げている企業がすでに存在している。例えば、京セラ、イトーヨーカ堂、セブン・イレブン、マイクロソフト、ウォールマート、アセア・ブラウン・ボベリ（ABB）等の企業である。これらの企業が世界で輝いている主な理由はそれらの組織で働いている社員の全てが自分のやるべき仕事に徹し、命を懸けているからだと考える。そして先頭を切ってその生き方を実践し、その生き方を組織の文化として定着させる努力を続けているのが経営のトップであり、社員は毎日の仕事で学習し、いつか自分もあの人のようになりたいと経営のトップを仕事

* 東京情報大学教授

上のメンター（師匠）と考えている。キーワードは絶対的な信頼関係で、それらの企業に共通する特徴である。この生き方は道元が苦しみながらたどり着いた禅の基本的生き方と同じである。

道元は正治2年(1200)に天皇家（貴族）の血筋を引きながら京都で生まれ、2歳で父、7歳で母を亡くし幼くして世の無常を知り、12才で出家し、23才の時に中国（宋の時代）に留学し、如浄について修行し、25才の時に大悟を得て、中国曹洞宗の正式な跡継ぎに指名され帰国している。44才の時に道元の評判を妬む比叡山の僧侶に追われて福井県の山奥に座禅による修行をするため大仏寺を建てたが、47才の時に曹洞宗の本山として知られている永平寺に改めている。そして54才で亡くなっている。道元の書いたもので宗教哲学の古典と言われている「正法眼蔵」のなかで、彼は禅宗という小さな宗派の教えを説くのではなく、ましてや曹洞宗の信徒を増やす為でもなく、仏教本来の教え、正伝の仏法に基づく人間の正しい生き方を伝えるのが私の役割であると明確に述べている。つまり人間が生きていく上で誰も頼りにならない、神や仏でさえも当てにならない、自分以外のものを信じるほど虚しいことはない。結局人生は孤独だと気がついたときに人間はどうすればいいのか、道元は死んでしまった人間ではなく、生きている人間に対して正しい生き方を示し、本当の自分を探す手助けをしようと考えたのである（秋月龍珉、1973）。

禅は人間が孤独に負けないで人間の正しい生き方を探し求めた人間の経験の上に構築されており、そしてそれはすべての仏教の根底にある（紀野一義、1991）と言われている。その禅のエッセンスは道元によると「身心脱落：自我の放棄」と「一如：対象物との心理的同一化」である。道元が26才で大悟したときに彼の口をついて出てきた言葉がこの「身心脱落」であったと言われている。さらに道元は人間の生き方を一つの点、つまり一瞬のうちに掴まなければならない、それが禅であって、過去、現在、未来の時間の流れとしての線とは考えていない。西田幾多郎は純粹経験（主客未分以前の直接経験：自分という主観もなければ、対象という客観もない状態の心の経験）と言う概念を使って同じ事を述べている（Nishida, 1990；上田閑照、1992）。時間を超越し、空間を超越し、天上天下唯我独尊で何のこだわりもなく、苦しいときは苦しみ、悲しいときは悲しみ、嬉しいときは心から喜ぶ自然な生き方を大事にする生き方が道元禅である。この生き方は「無為自然：万物は無為でありながら何事も為さぬことはない」の道を主張した老子や荘子（中国の戦国時代：BC403-BC222の哲学者）の生き方と基本的には同じである。人間は道に従って無為（無我夢中）で生きていれば何事も成し遂げられないことはない。老子にとって天地自然の道はそのまま人間の正しい生きる道になる（阿部他、1986；楠山春樹、1987）。雑草と言われる草を料理して食べても美味しく食べる事が出来る、夜になればぐっすり眠れる、仕事は最高に面白い、道ばたに咲いている可憐なスマイルを見て感動し、心から自分の人生を楽しみながら生きる、これが道元禅による生き方になる（田無亦無、1969）。この生き方は合理性と論理を重視する西洋の哲学と根本的に違う。デカルトの有名な「我思う、故に我あり」という人間の認知による真理の追究とは全く違う人間の生き方である。東洋の哲学では、人間の生き方は論理で説明できるものではなく、無常の中ですべてを捨てた後に何が残るか考える、例えば、道元は身心脱落、自我を放棄し、周りの現象の中に自分を溶け込ませる、一如しかないと悟ったのである。その方法として彼は座禅しかない、黙って座って自分を消滅させる（自我の放棄）しかないことに気がついて、頭で考える論理や合理性を一切否定している。人間の行動はそんなに単純ではなくもっと高度な精神活動で掴むしかない（Suzuki, 1996）ことを道元禅は指摘している。キリスト教の神髄を一言で言えば「愛」特に「汝の敵を愛せ」と言われているが、これは敵と自分の心を心理的に同一化することで、敵のために自分を犠牲にすることではないのと同じである。

道元の哲学をまとめてみると、先ず現象の本質は空（色即是空、空即是色：般若心経の有名な言葉、この世において、物質的現象（色）には実体がない（空）。実体がないからこそ、物質的現象であり得る。しかし、物質的現象は、実体がないことを離れて物質的現象であるわけがない。従って実体がないということが、物質的現象なのである）であるとし、それらの現象を流れ（無常：あらゆる物は変化し続ける）と関係（無自性：主観のない状態）で捉え、「人間如何に生きべきか」について時間と空間を超越し、身心脱落して自分の行動と自分の心が心理的に同一化する、「人が一如を行ずる」になる。道元は、人間の認知（頭で論理的に考える）や合理主義だけで人間の生き方を考えるのではなく、自分の行動とその結果としての経験を通して正しい生き方を身につける事の重要性を主張している（Suzuki, 1961）。

優れた企業として世界で注目を集めている企業には、確かに行動や経験を重視する組織文化があるからかも知れない、しかし、なぜ今それらの企業が注目を集めているのかと言えば、組織経営のパラダイムが変化した（組織を取り巻く環境は常に変化しているので、昨日の経営学は今日は役に立たない、明日になれば邪魔になるだけ）からである。パラダイムとは、人間が現象を理解するときの基準となる理論的枠組みであるが、どの様にパラダイムが変化したのか未来学者ナイスビット（Naisbitt, 1984）は「メガトレンド」で次のように整理している。工業化社会（人、物、金）から情報化社会（心を込めた仕事やサービス）への移行、合理性の重視から人間の感性の重視へ、技術、設備、量の投資から人間の学習や知恵の蓄積への投資、そして、組織で働く人間を最大限に活用して目標を達成する経営から、組織で人間が輝いて生きる経営への移行である。

このようなパラダイム・シフトが進行中であるとすれば、組織で働く人間は今何をしなければならぬか深刻な不況が続いている今こそ真剣に考えてみる必要がある。組織で働いている人間が組織のトップから平社員まで毎日の仕事について考え方を換え、新しい経営理論を創り出し、人間の正しい生き方を身につけなければ21世紀と言う時代の流れについていけなくなる。そこで先ず人間が組織で働く意味を明確にする必要がある。その為には道元禅が示す「身心脱落」と「一如」の哲学で自分が毎日している仕事について考え方を換えることが求められていると私は考える。

仕事とは、伝統的に誰かが誰かに与えるもの、上から下に流れるもの、何処から何処までと決まっているものと定義すると、毎日同じ仕事を繰り返し、惰性でやるようになる。そして、命令された仕事を真面目にやっていたら月末に給料がもらえて生活が出来ると自分で納得すれば仕事に対する不満はすべて消えてしまう。いわゆるサラリーマン根性である。しかし、これでは仕事にやり甲斐を感じたり、組織で働く喜びは感じられない。そこで、自分がしている仕事の意味について考えてみる。学生であれば自分は毎日大学で何をしているのか、科目を履修し、学ぶとはどういうことか考えてみる。すると、次第に主体性が確立し、自分の行動の意味が明確になり、納得して自分の行動に全てのエネルギーを集中する事が出来るので、その行為は早く終わり、時間的そして心理的余裕が生まれ、自分の学習能力が向上していることが実感され、人間として生きている充実感が生まれてくる（Tomioka, 1984）。

オランダ生まれでドイツの哲学者、ベネディクト・ディ・スピノザは、「生きるとは学ぶ事である。学ぶとは納得する事で、納得するとは、自分で自分を縛っている制約から解放し、自由になることである」と言っている（Bennis & Nanus, 1997の書いた Leaders の70ページに引用されている）。この考え方で、組織で働く人間の生き方を企業人のあり方として認識すると、仕事で学習する学び方が身につく。しかし、実際に組織の中で仕事をしていると、色々な理由で自分の思う

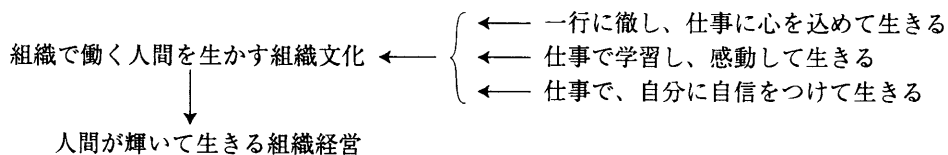
ようにならないことが多い。他人を非難し、現状に憤慨し、その原因は自分にはないと考え、責任転嫁をする傾向がある。ここで重要なことは自分の努力が足りなかった、自分が未熟であったと考える、この考え方を私は原因自分説と言っているが、自分の思うようにいかない原因を回りの状況になすりつけていては学ぶことは出来ない。人間は生まれたときから多くの制約の中で不自由に生きている、そしてその制約は死ぬまで無くならないとすれば、それらの制約が気にならなくなる生き方を身につけるしかない。そこで、自分のやるべき事はやった、出来た、大成功だと自分で結果を評価し、成功の連続で自分に自信 (self-efficacy) をつけていく禅の考え方で自分の生き方をじっくりと検討してみる必要がある。その時に決して周りのもっと出来る人間と自分を比較しない事が重要である。世の中には自分より優れた人間がたくさんいる、自分をいつも他人と比べて生きていけば挫折の連続になる事は間違いない。自分で自分を惨めにするだけで禅はその様な生き方は否定している。天上天下唯我独尊である一人の人間として生きているのであって、自分の競争相手は自分である事を忘れてしまうと自分に対する自信が無くなる。昨日よりも今日は少し上手くできた大成功だと自分で勝手に考えると自分に対するイメージが良くなる。このプロセスを続けているといつの間にか自分の学習能力が開発されていく、そしてこの学習のプロセスは死ぬまで続くと考えたい。

人間の学習には二つのやり方があると言われている (竹内&野中、1995)。論理的に知識を蓄積していく学習 (形式知、例えば受験勉強のように) と心を込めた行動で知恵を身につけていく学習 (暗黙知、例えば、人間として魅力のある人間になる) である。最近ではあらゆる情報が大量に、瞬時にまたグローバルに流通する時代になり、組織に蓄積されている知的財産を最大限に活用するナレッジ・カンパニー (知識企業) が注目されている。そして、社会に溢れている情報や個人の暗黙知を整理、統合し、互いに関連づけることにより、体系化された暗黙知のレベルにまで高め、次の的確な行動へと導くナレッジ・マネジメント (知識経営) が21世紀には主流になることは間違いない。今までの形式知をベースにした効率、売上げ、そして利益の極大を目標とするアメリカ経営学では時代の流れについていけない。土地、設備、労働を企業成長の条件とする伝統的経営から組織内部の知的財産 (暗黙知を重視し、個性的で創造的な人間) をベースにした組織経営、さらに外部の組織とインターネットで結び、それらの組織に蓄積されている情報、知識、特に暗黙知を活用し、人間が自我を放棄し無我夢中になって仕事をする事が出来る組織経営に変わっていくことは間違いない。

21世紀の組織では、人間が無我夢中で仕事をする事が求められるのであれば、自分のやるべき仕事に心を込め「一行に徹する」しかない。この時に、論理 (頭) ではなく感性 (心) が重要な働きをしていることを道元は指摘している (Suzuki, 1964)。スイスの心理学者で精神分析医であるカール・ユングは鈴木大拙の「禅入門」のはしがきの中で、この様な考え方は西洋には存在しないと述べている (Suzuki, 1964)。西洋における合理主義の哲学は、デカルトの有名な「我思う、故に我あり」で代表されるように、現象を論理で突き詰めて真理に達するやり方で、現象を頭で認知し、合理的に考えていく。ところが東洋の哲学、特に仏教では無心に学ぶ純粹経験が重視され、人間の感性を重視する (竹内、1992)。禅の修行では邪念を払って「この一瞬に命を懸ける」座禅が行われる。ここで重要なことはこの一瞬に集中しようとする、その一瞬を頭で考えた時点でそれは過去の出来事になるので、この一瞬に集中したければ時間を越えなければならない。つまり、一行に徹し、この一瞬に命を懸ける生き方とは、人間が現象を認知する以前の心の状態 (空即是色、色即是空) を問題にすることになる。これはデカルトの「我思う」前で何も考

えていない自我放棄の状態である。自分の仕事に心を込め、夢中になってその一瞬に命を懸ければ、自分の全てのエネルギーを注ぐ事が可能になり、素晴らしい結果が出てくる、すると自然に自分に自信がつき、仕事で感動することが出来る。

数年前に亡くなった洋画家の中川一政さんは、人の心は物に触れて動く、感動なくして人生なしと言われたと日本経済新聞(1991. 2. 6)の追悼記事(春秋欄)に出ていた。素晴らしい生き方だと考えるが誰でも簡単に出来ることではない。その生き方が出来る能力が身につくのはじめて可能となる。自分で自分の潜在能力を向上させ、そこに人間は限りない喜びを感じると言われているが、これこそアメリカの実験心理学者マズローが提唱した「自己実現」の基本的考え方である。もしそれが出来ない人間は、組織の奴隷となってその組織からクビになるまで鞭で叩かれながら生きるしかない。組織は本質的にゲゼルシャフト(機能社会)の考え方で合理的にデザインされており、効率が最高になるようになってきているからである。しかし、そのような官僚的組織構造の中で働く人間が権力に迎合し、ゲマインシャフト(運命共同体)の考え方で、無能で何もしない社長に文句も言わず、出来るだけ楽をして、給料をもっと貰いたいと考える人間が増えるとその組織は逆機能し、消滅する。真の組織経営を東洋の哲学で考え直し、組織で働く人間が本来持っている物凄いエネルギーを生かし、人間が輝いて生きることが出来る組織文化を定着させる経営が求められる。以上述べたことをモデルで示してみると次の様になる：



21世紀には嫌でも組織の国際化が進み、英語が世界共通語となり、情報技術は急速に発達し、資本主義の基盤が激変する環境の中で、組織で働く人間が輝いて生きる為には、効率と競争、そして収益至上主義のアメリカ流の組織経営ではなく、東洋の価値観、特に道元の哲学で人間が輝いて生きる組織経営の理論的枠組みを創り出し、組織の現状を変え、自分で納得のいく状態にするために自分が行動するしかない。最終的には組織で働いている一人一人の人間が、自分は何の様に組織の中で生きていくかという個の決断の問題になると私は考える。

参考文献

- 安部吉雄、山本敏夫、市川安司、遠藤哲夫、1986。老子、莊子、(上)、新釈漢文大系7、明治書院。
- 秋月龍珉、1973。道元入門、講談社現代親書。
- Bennis, W. & Nanus, B. 1997. Leaders : The Strategies for Taking Charge. Second edition. New York : Harper Collins.
- 紀野一義、1991。禅：現代に生きるもの。日本放送協会：NHKブックス。
- 楠山春樹、1987。老子：中国の人と思想。集英社。
- Maslow, A. H. 1954. Motivation and Personality. New York : Harper & Row.
- Naisbitt, J. 1984. Megatrends : The New Directions Transforming Our Lives. New York : Warner Books.

Nishida, K. 1990. *An Inquiry into the Good*, translated by M. Abe and C. Ives. New Haven, CT. : Yale University Press.

Nonaka, I. And Takeuchi, H. 1995. *Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press.

Suzuki, D. T. 1964. *Introduction to Zen Buddhism* : Foreword by Carl Yung. New York: Grobe Press.

Suzuki, D. T. 1961. *Essays in Zen Buddhism*. New York: Grobe Press, Evergreen edition.

竹内良知、1992. 西田哲学の「行為的直観」。農山漁村文化協会。

田無亦無、1969. 経営と道元禪。経営哲学研究会。

Tomioka, A. 1984. *A Comparative Study of Job Involvement as a Process of Ego-surrender in an American and Japanese Organization*. City University of New York.

上田閑照、1992. 西田幾多郎を読む。岩波セミナーブックス。岩波書店。

United Nations Development Programs. *Human Development Report*, 1998. New York : Oxford University Press.